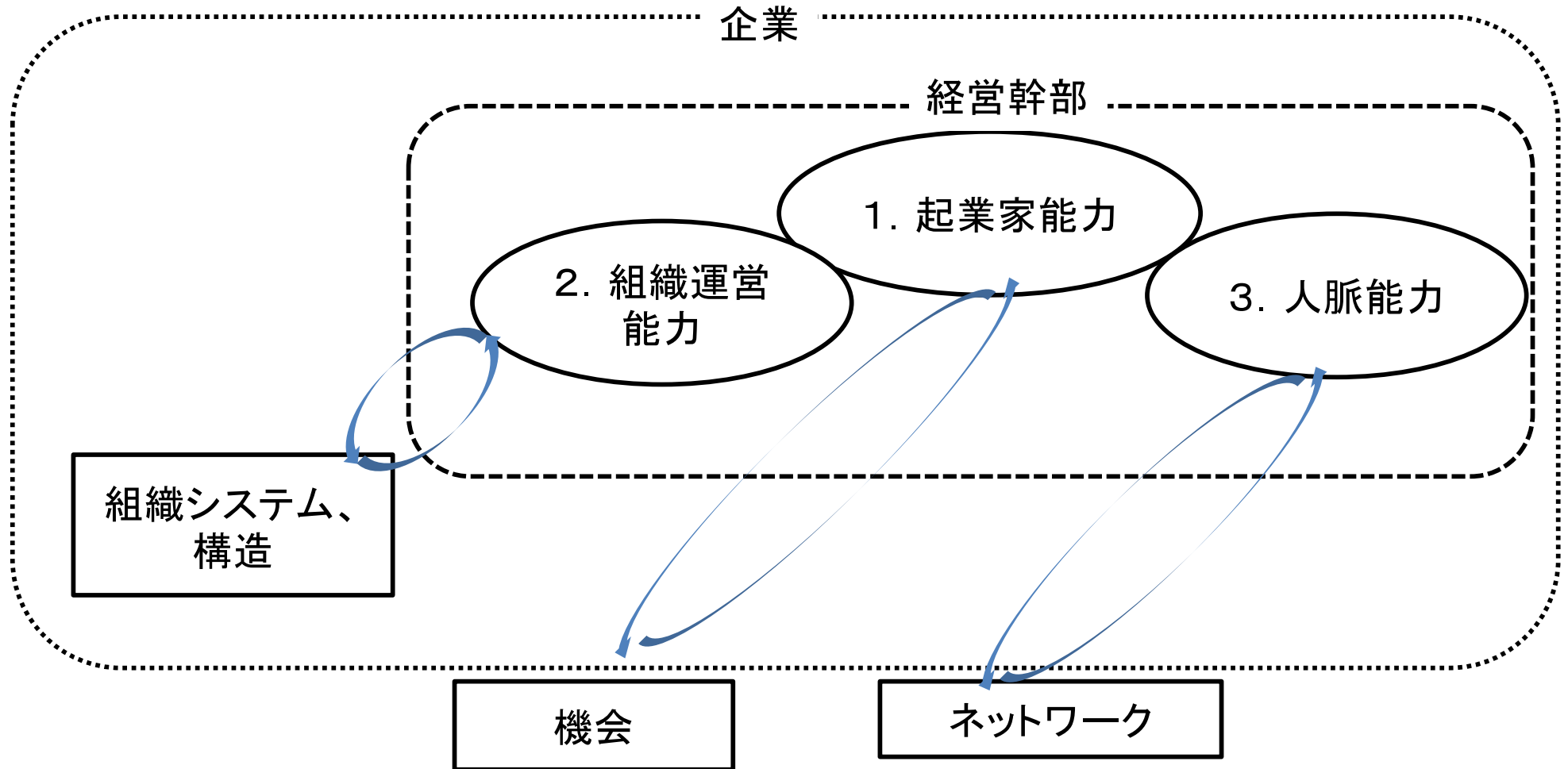
イノベーターのすすめ

京都大学経営管理大学院

桐畑哲也

きょうのお話

中小企業が、新たな事業を成功させるために
必要な能力とは？

「中小企業、成長、知識(能力)」に関する主な論点？！

・基礎的能力＋経験から学習
創造性
柔軟性

Macpherson&Holt (2007)の知見をもとに作成

質問1

起業家能力

新たなビジネスチャンスをつかむために、
どのようなことを心がけていますか。

質問1

起業家能力

新たなビジネスチャンスをつかむために、
どのようなことを心がけていますか。

・日経新聞ベンチャー欄を読む。
・グーグルで、キーワード検索する。
・起業家セミナーに参加。
・社内でブレスト。
・社内でビジネスコンペ
・いろいろな公演に顔を出す。
・あった人に聞く。

創造的、柔軟　？！

質問2

組織運営能力

会社運営において、どのようなことを心がけていますか。

質問2

組織運営能力
会社運営において、どのようなことを心がけていますか。

・社員にやる気を出してもらう。⇔何でもやってもらう。
・アウトソースするところと、社内で抱えるところを明確にする。
・資金繰り。
・自分が率先してやる。
・外部の人にあまえる。事務所を安く借りた。
・社会経験のある人材をできるだけ獲得する。
・ストックオプションを活用する。

創造的、柔軟　？！

質問3

人脈能力

仕事に有効な人脈を作るために、
どのようなことを心がけていますか。

質問3

人脈能力
仕事に有効な人脈を作るために、
どのようなことを心がけていますか。
創造性、柔軟性　？！

社長クラブ、会員限定クラブに参加した。クラブの責任者と仲良くなった。
名刺に写真。くばりまくる。
公的な支援機関の人脈を活用した。⇔あまり有効ではなかった。
大企業の部長クラスを大事にしている。彼らの人脈は、有効。
わからない。とにかく会うこと。
家族、も使う。
大学の恩師の推薦。
創造的、柔軟　？！

１．起業家能力

日米TOP30 時価総額ランキング

順位	社名	時価総額	社名	時価総額(B)
1	トヨタ自動車(株)	16,515,908	EXXON MOBIL CP	390.85B
2	(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	9,319,290	GEN ELECTRIC CO	279.44B
3	日本電信電話(株)	7,807,640	WAL MART STORES	243.99B
4	(株)NTTドコモ	7,452,907	MICROSOFT CP	241.41B
5	任天堂(株)	6,863,863	PROCTER GAMBLE CO	219.65B
6	ホンダ	6,385,203	JOHNSON AND JOHNS DC	199.05B
7	キヤノン(株)	5,694,948	AT&T INC.	185.92B
8	(株)三井住友フィナンシャルグループ	5,413,092	CHEVRON CORP	166.74B
9	(株)みずほフィナンシャルグループ	5,344,975	INTL BUSINESS MACH	159.93B
10	松下電器産業(株)	5,163,678	BK OF AMERICA CP	147.75B
11	JT	4,470,000	CISCO SYS INC	135.59B
12	武田薬品工業(株)	4,434,429	JP MORGAN CHASE CO	135.42B
13	三菱商事(株)	4,425,417	APPLE INC	134.31B
14	東京電力(株)	3,808,322	**GOOGLE**	130.23B
15	ソニー(株)	3,736,861	COCA COLA CO THE	124.38B

http://finance.yahoo.com/(2008年9月)をもとに作成

日米TOP30　時価総額ランキング

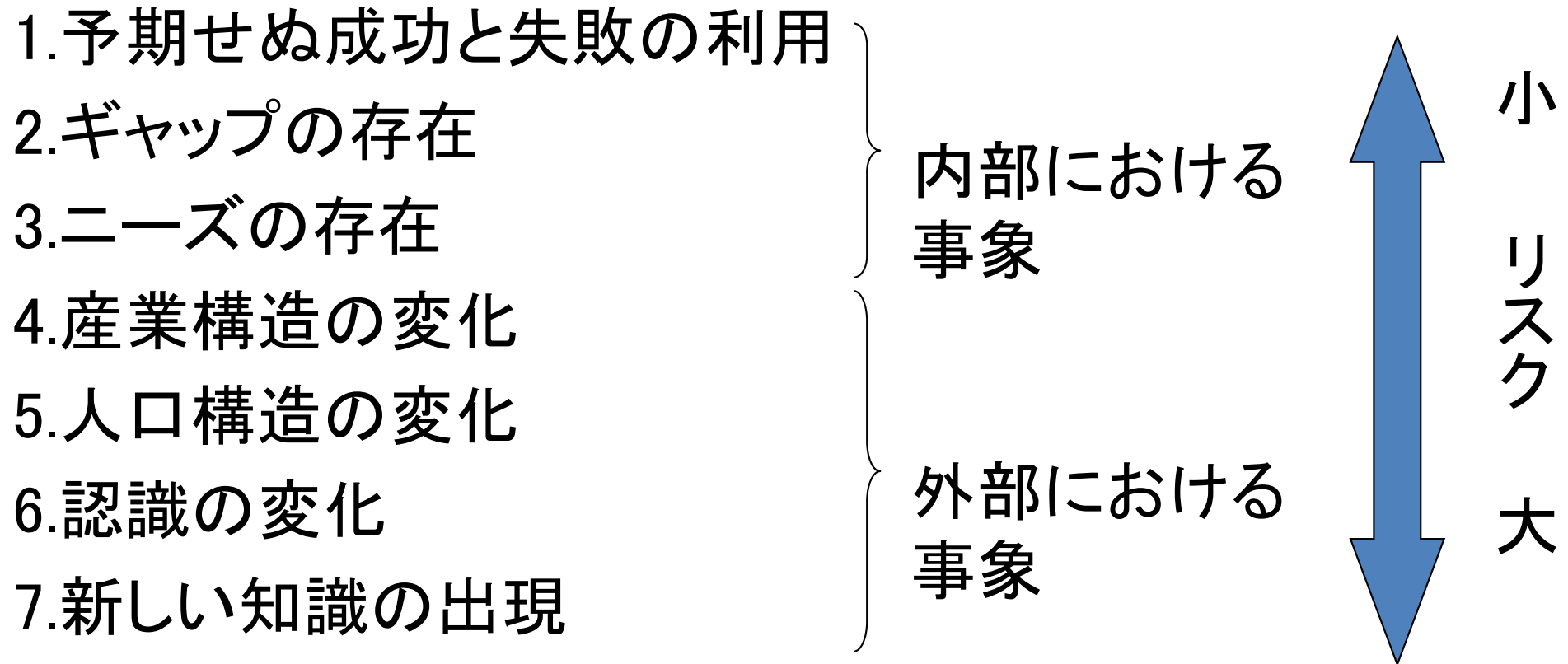
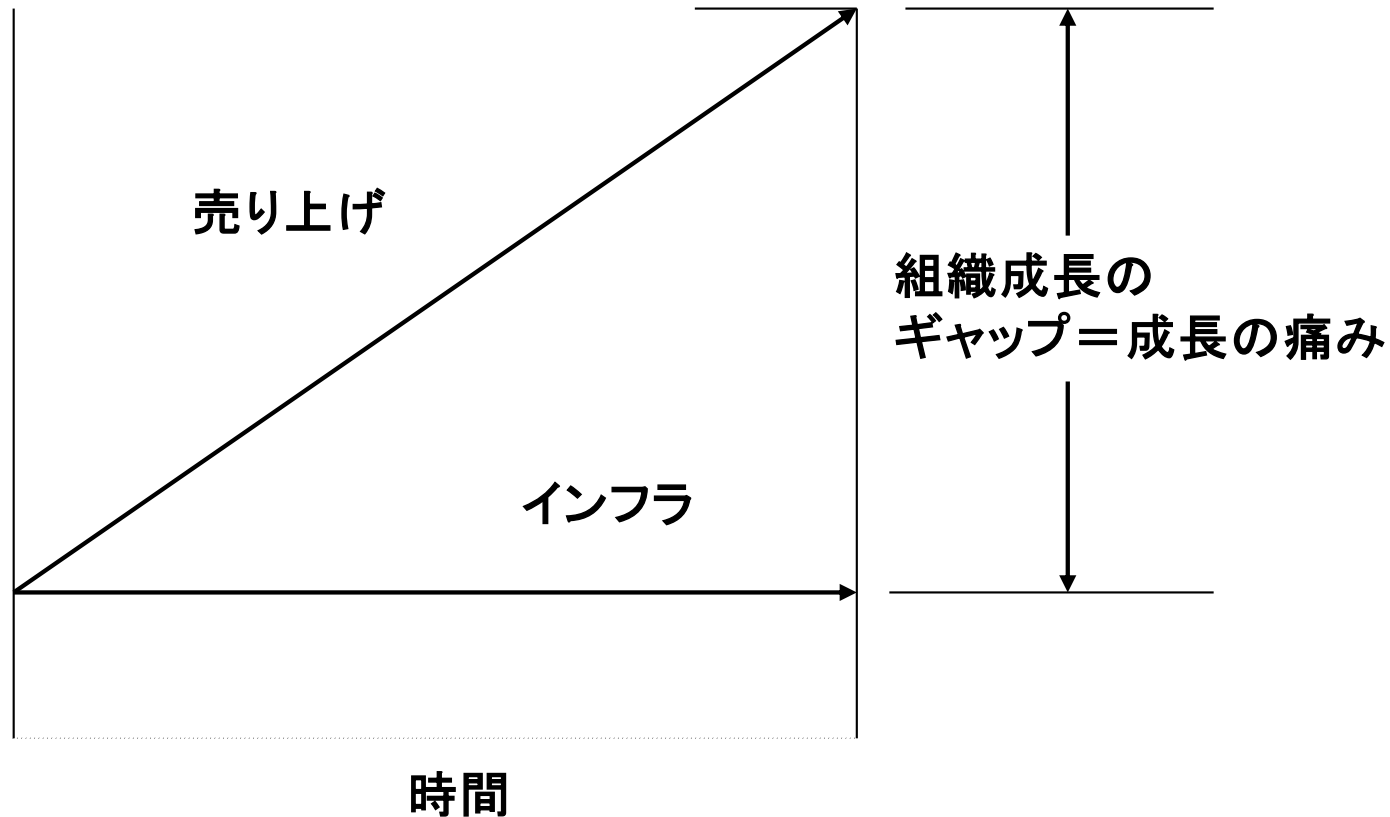
順位	社名	時価総額	社名	時価総額(B)
16	日産自動車(株)	3,566,844	PFIZER INC	122.69B
17	三菱地所(株)	3,394,083	HEWLETT PACKARD CO	114.52B
18	東日本旅客鉄道(株)	3,244,000	INTEL CP	113.34B
19	新日本製鐵(株)	3,110,790	PHILIP MORRIS INTL	112.58B
20	東京海上ホールディングス(株)	2,976,740	PEPSICO INC	112.45B
21	三井物産(株)	2,950,274	CONOCOPHILLIPS	109.23B
22	野村ホールディングス(株)	2,840,754	WELLS FARGO & CO NEW	104.89B
23	(株)セブン＆アイ･ホールディングス	2,828,099	CITIGROUP INC	101.72B
24	KDDI(株)	2,744,709	SCHLUMBERGER LTD	101.50B
25	ジェイ　エフ　イー　ホールディングス(株)	2,592,930	VERIZON COMMUN	98.87B
26	(株)日立製作所	2,445,260	ORACLE CORP	98.79B
27	関西電力(株)	2,405,841	ABBOTT LABORATORIES	89.26B
28	(株)デンソー	2,400,247	QUALCOMM INC	76.68B
29	ヤフー(株)	2,380,276	MERCK CO INC	71.82B
30	国際石油開発帝石ホールディングス(株)	2,372,559	MCDONALDS CP	71.08B

イノベーションのための7つの機会

1.予期せぬ成功と失敗の利用
2.ギャップの存在
3.ニーズの存在
4.産業構造の変化
5.人口構造の変化
6.認識の変化
7.新しい知識の出現

内部における事象（1〜3）

外部における事象（4〜7）

リスク：小（1）〜大（7）

出典：Peter F. Drucker ”Innovation and Entrepreneurship–Practice and Principles–“ Harper & Row 1985
小林宏博監訳『イノベーションと企業家精神–実践と原理–』ダイヤモンド社 1985年

経済環境

業界

自社

経営理念

経営ビジョン

全社経営戦略

事業A

事業B

２．組織運営能力

「成長の痛み」の原因

出典：Flamholtz, Eric G. and Yvonne Randle(1998)*Growing Pains : How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm,* New and Revised Ed., San Francisco : Jossey-Bass.
（加藤隆哉監訳『アントレプレナーマネジメント・ブック』ダイヤモンド社，2001）

企業のライフサイクル:7つの成長段階

(1)ニューベンチャーの創設
(2)事業拡大
(3)プロフェッショナリゼーション(プロフェッショナル化)
(4)コンソリデーション(強化)
(5)多角化
(6)統合
(7)衰退、再活性化

出典:Flamholtz, Eric G. and Yvonne Randle(1998)*Growing Pains : How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm,* New and Revised Ed., San Francisco : Jossey-Bass.
(加藤隆哉監訳『アントレプレナーマネジメント・ブック』ダイヤモンド社, 2001)

組織の成長段階に応じた主要経営課題

段階	概　要	成長における主要経営課題	組織の概算規模（売り上げベース）メーカー	組織の概算規模（売上高ベース）サービス会社
1	ニューベンチャーの創設	市場と製品	100万ドル以下	30万ドル以下
2	事業拡大	資源とオペレーションシステム	100万～1000万ドル	30万～330万ドル
3	プロフェッショナリゼーション	マネジメントシステム	1000万～1億ドル	330万ドル～3300万ドル
4	コンソリデーション	企業文化	1億～5億ドル	3300万～1億6700万ドル

出典：Flamholtz, Eric G. and Yvonne Randle(1998)*Growing Pains : How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm,* New and Revised Ed., San Francisco : Jossey-Bass.
（加藤隆哉監訳『アントレプレナーマネジメント・ブック』ダイヤモンド社，2001）

研究開発型ベンチャーにおける事業化段階の経営状況と主要マネジメント

		基礎研究段階	製品化段階	事業化段階
内部技術経営	知財重視レベル	0.221	0.04	0.137
	トップダウン経営	0.249	0.379**	0.027
	ロードマップ	0.175	0.12	0.247
	市場ニーズ明確化共有化	0.364**	0.291*	0.237
	スピード経営	0.256	0.156	−0.006
外部関係構築	顧客	−0.096	−0.154	0.1
	協力企業	0.004	−0.054	0.215
	異業種企業	0.064	−0.057	0.123
	行政	0.213	0.275	0.182
	競合企業	−0.149	−0.181	−0.052
外部専門家との連携	弁理士	0.198	0.276	0.277
	銀行	0.096	−0.057	0.193
	弁護士	−0.038	0.021	0.163*
	公認会計士	−0.006	0.165	0.455***
	経営コンサルタント	0.014	−0.074	0.063
	人材派遣会社	−0.021	−0.265	0.119
	ベンチャーキャピタル	0.096	0.219	0.478***

*** 1% 水準で有意（両側） ** 5% 水準で有意（両側）* 10% 水準で有意（両側）N=47

出所：桐畑哲也(2005)「新技術ベンチャーにおけるデスバレー現象」『JAPAN VENTURES REVIEW』No.6.

3．人脈能力

付き合いの深さ(ビジネス上、個人的関係？)

信頼のレベル(互恵、裏切らない)

ネットワークの広がり、多様性